

Интервью через четверть века



ВИКТОР НИКОЛАЕВИЧ ПОЛЯКОВ

Лето шестьдесят шестого выдалось жарким, благодатным. Кукуруза к концу августа вымахала выше человеческого роста.

Приволжская степь плавилась в жарком мареве. Редакционная легковушка долго колесила по пыльным проселкам. Уже несколько раз натыкались мы на машины изыскателей с долговязыми журфлями их буровых установок. Один из буровиков и показал верный маршрут.

— Залезайте в кузов, отсюда лучшие виды. Вон там прогалина в кукурузе — створ геодезисты ведут. Головы заметили? Самый высокий и есть ваши Поляков.

Интервью, однако, тогда так и не получилось.

— После, после. Вот развернемся по-настоящему...

Сколько раз откладывался потом этот разговор... “Вот войдем в большой монтаж”... “Подождите до разворота пусконаладки”... “Что сейчас говорить, пока работаем на итальянских деталях?”...

Надо признать, не очень охотно встречался с журналистами генеральный директор. В крайнем случае, строго "по регламенту". Словно слазу боялся. Хотя чего-чего, а всякой чертовщины, это уж знали точно, и близко к сердцу не приемлет.

Предпочитал, уж если слишком донимали, говорить о предельно конкретных делах, тех, что требовали непосредственных, настоятельных и решительных действий.

Тем временем вчераинее все быстрее становилось прошлым, историей. И было как-то не до нее.

Дошел черед поговорить, вспомнить, оценить сделанное и пережитое лишь почти через четверть века.

А первым вопросом была, конечно, предыстория ВАЗа, которая навсегда, если быть честным перед собой и временем, связана с итальянским ФИАТом.

— Да, вести рассказ надо, очевидно, с начала 60-х годов, когда после длительного периода изоляции СССР от капиталистического мира ("холодная война", всякие "железные занавесы") были сделаны попытки установить более тесные взаимоотношения с европейскими странами. Наиболее благоприятно они складывались с Италией.

Именно в это время, в 1965 году, руководством ФИАТА, который представлял президент Витторио Валетта, при содействии владельца фирмы адвоката Джованни Аньелли, было предложено Советскому Союзу сотрудничество в деле создания крупного завода легковых автомобилей.

Предложение нашло широкий отклик в нашей стране как среди потенциальных владельцев легковых машин, которых мы тогда выпускали крайне мало, так и среди работников промышленности, увидевших в нем возможность выхода на мировой опыт.

Я непосредственно активно включился в работу над проектом ВАЗ уже после заключения генерального соглашения.

Перед этим была проведена огромная, крайне ответственная работа по выбору и обоснованию площадки строительства, по выработке основных положений сотрудничества с фирмой ФИАТ.

Решающая роль в этом принадлежала министру автомобильной промышленности СССР Александру Михайловичу Тарасову. Он сумел организовать участие практически всех руководящих органов страны в подготовке соглашения и добиться очень выгодных условий контракта с итальянской стороной по условиям кредита и по ответственности фирмы ФИАТ за комплексную разработку проекта и обеспечение его внедрения.

От руководства Куйбышевской области подготовительными работами руководил Станислав Петрович Поликарпов.

По линии автомобильной промышленности — Николай Михайлович Потапов и Анатолий Ефимович Цукерман.

На основе соглашения, принятого еще 1 июля 1965 года, о научно-техническом сотрудничестве в области автомобильного строения между акционерным обществом ФИАТ и Госкомитетом Совета Министров СССР по науке и технике, 15 августа 1966 года в Турине состоялось подписание

генерального соглашения о сотрудничестве в разработке конструкции автомобиля, проекта автомобильного завода и его строительства в СССР между Министерством внешней торговли СССР и акционерным обществом ФИАТ.

Показательно, что при заключении соглашения президент фирмы ФИАТ В. Валетта высказал министру автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасову лишь одну просьбу — не менять руководителей, которые будут назначены министерством по "вазовскому проекту", до завершения его. Эта просьба была полностью выполнена.

— *Виктор Николаевич, а как вы лично пришли к ВАЗу?*

— До "вазовского проекта" я уже 17 лет, после армии, работал на АЗЛК. Довелось достаточно глубоко познакомиться с опытом производства Горьковского автозавода, ЗИЛА — считал себя уже специалистом массового автомобилестроения и остро ощущал необходимость коренной перестройки отрасли.

Однако то, что открыло перед нами сотрудничество с ФИАТом, было даже не просто новой страницей. Это была новая глава во всех аспектах организации массового легкового автомобилестроения.

Если вспомнить о знакомстве с Тольятти, то впервые я побывал там еще до подписания генерального соглашения с ФИАТом в какой-то степени даже случайно: еще не было и речи, что именно мне придется возглавить создание нового завода. Мы, после крупного отраслевого совещания в Куйбышеве, отправились сюда вместе с А.А. Житковым посмотреть выбранную для будущего завода площадку.

Приехали в Тольятти, в горком партии. Там шло заседание. Из уважения, как понимаю, не столько к нам, а больше к делу, которое тут затевалось, заседание прервали, и первый секретарь горкома партии поехал с нами показать место, где намечалось посадить завод, примерно в 20 километрах от центра тогдашнего Тольятти. С него, собственно, все и началось.

— *У нашей страны уже был опыт привлечения крупных зарубежных фирм — достаточно вспомнить создание Сталинградского тракторного или Горьковского автозаводов. И все же, как складывались на новом витке промышленного, экономического развития взаимоотношения с ФИАТом и другими зарубежными фирмами?*

— Я уже говорил, что дальновидное руководство ФИАТА понимало всю важность перспективного влияния на советский рынок. Условия контракта были очень жесткими для итальянской стороны, и в дальнейшем представители фирмы часто высказывали жалобы, что она не получила никаких доходов от проекта.

Вероятно, это так. Однако, конечно, трудно оценить то огромное значение, которое приобрел ФИАТ после успешного пуска и освоения ВАЗа.

По контракту обязательства фирмы были очень широки. Помимо передачи конструкции и технологии автомобиля ФИАТ-124, его нужно было довести до возможности эксплуатации в условиях СССР, а двигатель нужно было разработать заново. Все это вызвало немалые трудности у фирмы, вплоть до замены отдельных узлов.

Однако работы велись эффективно и быстро. ФИАТ разрабатывал и технический, и рабочий проекты всего завода, причем в очень сжатые сроки. В частности, комплектно-технический проект с исходными данными для всех производственных корпусов был разработан и утвержден всего за шесть месяцев. Все проектные организации параллельно работали как в СССР, так и в Турине. Сотни представителей проектных организаций изучали и осваивали, включали в свою практику мировой опыт строительства.

ФИАТ, согласно контракту, был обязан предоставить нам конструкцию и технологию всех комплектующих изделий и технические требования на все материалы. Кроме того, он должен был контролировать качество всех материалов и комплектующих изделий.

ФИАТ передавал нам конструкцию и технологию большинства видов инструмента и оснастки.

ФИАТ согласовывал технические части контракта на все виды технологического оборудования. По оборудованию СССР он рассматривал и согласовывал технические задания.

Наконец, ФИАТ отвечал за участие в наладке и освоении проектной производительности разработанных им технологических процессов. Обеспечивал он также обучение наших кадров в количестве нескольких сотен человек.

Все это огромный объем работ. ФИАТу потребовалось готовить десятки переводчиков. Готовили переводчиков и мы, в основном из студентов институтов иностранных языков.

В начальный период возникла трудность понимания технических терминов — пришлось даже срочно выпустить специальный итало-русский автомобильный словарь. Потребовалось определенное время, чтобы притереться и добиться полного понимания.

Наши специалисты, контактируя с иностранцами, быстро начинали понимать итальянский язык.

В целом это была большая, трудная, но очень интересная для обеих сторон работа, работа в основном дружная и очень полезная. По существу это был прорыв в области широкого сотрудничества между крупными советскими и западными коллективами. Кроме итальянцев, в Тольятти работали также представители многих иностранных фирм-поставщиков из таких стран как ФРГ, Франция, Швейцария, Англия, США, Япония и других.

Большое количество комплектующих и оборудования поставлялось практически из всех стран-членов СЭВ. Это укрепляло взаимоотношения и сотрудничество между нами. Тем более, что они были весьма заинтересованы в будущей продукции ВАЗа — на протяжении многих лет вазовские машины пользовались очень большим успехом и составляли значительную часть легкового парка Венгрии, Болгарии, ГДР.

— Но ведь, как известно, 65–70 процентов себестоимости автомобиля заключается в материалах и комплектующих изделиях. Обеспечение ими является одним из наиболее трудных вопросов автомобильного производства — приходится искать пути и методы воздействия на предприятия других министерств, отраслей, а то и

других стран. Не обошли, конечно, все эти проблемы и Волжский автомобильный?

— Скорее наоборот. Они здесь многократно обострились. Потому что практически все материалы и комплектующие требовались для ВАЗа более высокого уровня, чем, скажем, для «Москвича», «Запорожца» и даже «Волги».

Не случайно одним из важнейших наших требований к ФИАТу было передать все без исключения технические условия по материалам, проектно-техническую документацию на комплектующие вместе с лицензиями и правами на производство. На ФИАТ возлагалась также на первоначальном этапе обязанность испытывать, контролировать, согласовывать все материалы и комплектующие, предлагаемые для ВАЗа.

В этом сказалась мудрость руководства Минавтопрома в лице А.М. Тарасова и других руководителей нашей промышленности. Не будь такого подхода, не окажись такого специально выделенного обязательства в контракте (что было совершенно необычным для всей деятельности ФИАТА), мы вряд ли обеспечили бы получение целой гаммы необходимых материалов и комплектующих деталей к началу массового выпуска автомобилей, и уж во всяком случае были бы обречены на многолетние и весьма обременительные закупки их за рубежом.

Всего этого удалось избежать, хотя здесь и потребовалась огромная работа буквально во всех отраслях промышленности. Спецификации предъявлялись буквально по всем материалам, будь то металл или смолы, песок или бентонит, присадки к маслам или СОЖи. Доходило до курьезов. В документации ФИАТА читаем: «негорючая жидкость для машин литья под давлением». А что это такое — объяснить никто не может.

Так или иначе, благодаря «вазовскому проекту» практически все отрасли промышленности страны должны были подняться на качественно новую ступень. И это, хотя где-то и с опозданием, было сделано.

На самом заводе с самого начала был организован мощный и квалифицированный отдел новых материалов, имевший специалистов по всем основным направлениям. Оперативные группы специально по поставкам для ВАЗа были созданы во всех министерствах-поставщиках. Эту работу жестко контролировал, а если надо, то и активизировал аппарат ЦК КПСС и Совмина СССР.

Результатом же явилось то, что изделия нового уровня были быстро распространены на КамАЗ, АЗЛК, ГАЗ, ЗИЛ и другие автомобильные заводы.

— Виктор Николаевич, общепризнана высокая эффективность темпов строительства Волжского автомобильного, освоения его мощностей. Ведь первая очередь ВАЗа на выпуск 220 тысяч машин в год была введена в эксплуатацию всего через четыре года после начала строительства, а полная проектная мощность завода освоена уже в 1974 году, причем в этот период наращивание суточного выпуска доходило до 40–45 машин в месяц — с выходом в 1974 году на изготовление 2500–2600 автомобилей в день при двухсменной работе.

Что, с вашей точки зрения, обеспечило столь высокий, устойчивый темп наступления, если так можно выражаться, по всему широкому фронту?

— Попытаюсь назвать несколько основных причин.

Прежде всего, в строительстве ВАЗа действительно имела место всенародная и всесторонняя помощь. Руководство ЦК КПСС и Совета Министров СССР неоднократно принимало все необходимые решения по возникающим вопросам, и они выполнялись.

Аппарат отдела машиностроения ЦК КПСС и аппарат Совета Министров СССР непрерывно контролировали ход строительства и помогали в решении возникавших вопросов. Руководство практически всех республик страны участвовало в строительстве жилья, объектов соцкультбыта и бытовых объектов самого завода, оказывало помочь в освоении и комплектующих на соответствующих заводах. Руководство практически всех промышленных и строительных министерств активно и систематически контролировало и ход строительства, и ход освоения материалов и комплектующих.

Руководству ВАЗа была предоставлена полная самостоятельность в подборе кадров и применении всех необходимых стандартов и норм ФИАТА, которые по существу были мировыми стандартами.

Это дало возможность преодолеть отсталость наших основополагающих стандартов, норм как в области автомобильного производства, так и производства материалов и комплектующих.

Было разрешено применение новых форм организации производства, не соответствующих нашим нормативам, но отражающих опыт западной промышленности.

Была разрешена специальная система оплаты труда всего персонала, в значительной степени использовавшая опыт ФИАТА, представляющая из себя повременно-премиальную оплату с нормированным заданием и рядом других коэффициентов.

Таким образом, важнейшим фактором со стороны руководящих органов страны было предоставление максимальной самостоятельности и свободы руководству завода при одновременной всесторонней помощи.

— Значит, была дана свобода маневра. И не только в плане техническом, организационном. Помню, как один мой знакомый, руководитель-вазовец довольно крупного ранга, еще много лет спустя удивлялся, что его оформили на работу даже без утверждения во всяких высоких партийных инстанциях, как это тогда железно и повсеместно выделялось.

— Бывало такое. Мы имели право подписать заявление о приеме на работу в самолете, в Москве, в Турине, где угодно, сразу решать окончательно вопросы приема, оклада, даже выделения квартиры... Вот такая свобода инициативы, которая совмещалась, разумеется, с соответствующей ответственностью. Она дала возможность достаточно быстро и эффективно комплектовать основной коллектив ВАЗа.

Большое доверие оказывал наш министр А.М. Тарасов. Он фактически запретил аппарату вмешиваться в решения

дирекции завода. Той же линии придерживалось руководство Совета Министров СССР, которое поддерживало и весьма рискованные решения вазовцев, в чем опять же проявилось подлинное уважение и доверие к нам.

— *И это, наверное, давало возможность не отвлекаться, не тратить силы и время на всякие лишние уговоры и согласования.*

— Если говорить о мерах со стороны самого руководства завода, то я хотел бы указать на следующее.

Вся работа как при составлении проекта, так и при его осуществлении жестко ориентировалась на достижение конкурентоспособных итоговых показателей деятельности завода. Вся работа в течение всего периода освоения жестко направлялась не на создание каких-то послаблений себе, а на безусловное выполнение заданных параметров.

Это касалось очень многого и было совершенно неформальным. При конвейерном производстве ставилась задача обеспечивать прежде всего качество при заданном количестве, а не перевыполнение планов. В частности, на это направлена вся система повременно-премиальной оплаты труда вместо сдельной оплаты, господствующей и сейчас в нашей промышленности вопреки опыту зарубежных фирм.

За сроки строительства велась бескомпромиссная и ежедневная борьба. Предложение отдельных лиц, а затем и руководства фирмы ФИАТ сначала отсечь третью часть главного корпуса и собирать автомобиль с импортными агрегатами, потом задержать производство чугунного литья и пользоваться импортными поставками, потом подобные же пополнения, попытки не торопиться с освоением нормалей и пользоваться импортными нормалями категорически отвергались. Хотя это можно было бы и оправдать объективными причинами и облегчить саму работу завода.

Не легкие, а только эффективные с точки зрения народнохозяйственных интересов решения принимались и выполнялись.

С самого начала жизни коллектива проводилась борьба за ограничение штатов на проектном уровне, правда, с учетом особенностей нашего народного хозяйства.

С самых первых дней была организована бескомпромиссная борьба за выдерживание проектной себестоимости — для первой машины около 1950 рублей, — за резкий контроль и ограничение цен на материалы, комплектующие и другие составляющие себестоимости.

Вопреки имевшимся у нас традициям жестко проводилась линия на точное выполнение импортной конструктивной и технологической документации и на отказ, даже, откровенно говоря, запрещение ее рационализации (как всегда у нас — под флагом улучшения) до полного освоения этих мощностей.

Под неустанным контролем находилась работа по качеству, включая сюда и качество материалов, комплектующих изделий по месту их производства, а вторгаться в чужие "епархии" всегда было непросто и нелегко. Что касается самого завода, то по опыту ФИАТА поддержание качества обеспечивалось прежде всего строгим выполнением технологи-

ческих процессов, а не браковкой на конечных операциях, как главного направления.

Огромную роль сыграло и своевременное, параллельно с наращиванием основных производственных мощностей, создание общесоюзной фирменной системы технического обслуживания наших автомобилей.

Возможность поддержания качества, модернизация и освоение новых моделей обеспечивалось включением в проект завода мощных служб по изготовлению оснастки и инструмента.

Многолетняя успешная работа автоматического оборудования с сохранением проектных допусков обеспечивалась созданием специальных цехов для производства станкостроительных узлов.

Чрезвычайно высокий темп выпуска автомобилей — 22 секунды на автомобиль,— невозможность и недопустимость простоев жестко связанного между собой многотысячного коллектива вызвали особое психологическое отношение к работе завода. Весь коллектив воспитался в необходимости обеспечения конвейера, какие бы трудности для этого ни приходилось преодолевать, включая автомобильные, самолетные и другие виды перевозок и оказание поставщикам всей необходимой помощи от головного завода.

Большую роль в стабильной работе коллектива играла и продуманная система доставки тысяч людей из города на завод и особенно эффективная система общественного питания с уникальными столовыми на 2200 человек каждая, способными за 15—20 минут накормить одновременно коллектив целой смены.

— Так что технология технологией, а начиналось все с человека, с кадров. А они в начале семидесятых поражали многих, попавших впервые в Тольятти, своей молодостью. Средний возраст не превышал 23—24 лет, да и среди руководителей было совсем немного таких, кто разменял пятый десяток, обычным делом был начальник крупного цеха, отдела в возрасте 33—35 лет. Даже иностранцы удивлялись, как удается с помощью массы молодых, не имеющих опыта людей осваивать самую современную, высокоавтоматизированную технику.

— А может, именно молодость и помогала. Молодость, энергия. И, что особенно важно, их меньше отягощал груз привычек и традиций.

Помогала, конечно, и притягательная сила ВАЗа для молодежи. Возможность работать на таком прогрессивном предприятии с современной технологией. Возможность приобщиться к самому передовому мировому опыту, возможность побывать за границей, возможность сравнительно быстро получить комфортабельное жилье (тогда, в начале 70-х, нигде в стране, наверное, очередь на получение жилья не двигалась так быстро, как в Тольятти), перспектива неплохой зарплаты, хотя и не поражавшая, и даже не в лирах, как рассказывали о ВАЗе в других городах. Главным же, я считаю, стала возможность проявить себя, самореализоваться. Не случайно же Волжский автомобильный стал позднее поставщиком кадров, в том числе и руководящих, самой высокой квалификации, для многих крупнейших предприятий и отраслей Союза.

Люди, желающие работать у нас, ехали, писали со всех концов страны. Самые упорные и настойчивые, не нашедшие в чем-то понимания в управлении кадров, осаждали ежедневно и мой кабинет, и я вполне понимал их устремленность.

Крепко помогло нам руководство Куйбышевской области. Сам областной центр обладает, как известно, высоким техническим, кадровым потенциалом с хорошими традициями. Здесь при активной поддержке и помощи тогдашних руководителей обкома А.М. Токарева, В.П. Орлова, В.И. Воротникова, В.Ф. Ветлицкого мы провели несколько "вазовских наборов". Разумеется, какой руководитель предприятия уступит без сопротивления своих специалистов "дяде"? Но нас, как правило, понимали, шли нам навстречу.

В сравнительно короткие сроки был сформирован костяк коллектива, золотой фонд его. Уже к началу 1970 года численность эксплуатационников составляла более 20 тысяч человек. Причем все они, без исключения, участвовали в строительных, монтажных, пусконаладочных работах, они приняли на себя основные трудности периода создания завода, он с самого начала стал для них своим, родным.

— Виктор Николаевич, разрешите задержаться на ваших последних словах "родной завод". А родных детей, даже если и наказывают, из дома стараются не выгонять. Ветераны-вазовцы помнят, что при всей жесткости требований всегда выдерживалась справедливость. Людьми дорожили.

— Что ж, мы отдавали себе отчет, что люди, которые остались насиженные места, пришли сюда, в необжитой еще город, на этот завод, который не оживет без них, работать, многие с семьями — они доверили нам свою судьбу. И, уволив, мы одновременно обрекаем его на крушение всех жизненных планов: куда он пойдет от нас, когда в районе по сути дела кругом один ВАЗ?..

Поэтому, по общему согласию первых руководителей ВАЗа, был принят такой стиль, когда взыскания по возможности не накладывались, во всяком случае в начальный период строительства и основания завода, как метод неэффективный. Мы считали, что большей частью достаточно обратить внимание определенное. Если же товарищ не может справиться с работой, нужно правильно его переместить.

Одним словом, придерживались такой точки зрения, что нет плохих работников, а есть неправильное использование людей. Практика создания и освоения мощностей ВАЗа показала, что это можно делать, и совершенно не обязательно лепить взыскания или увольнять людей, что можно обходиться без этого — при правильном, разумеется, использовании тех способностей, которые имеются у каждого человека.

Время было непростое. Нехватки, проблемы со всех сторон. Но первые вазовцы видели и перспективу. Они знали, что с самого начала строительства мы решительно отказались от создания временного жилья и бараков, что все сразу создается капитально, с заглядом вперед. Что не фешенебельные особняки и престижные объекты мы строим, а в первую очередь жилье, детские сады, школы. А многие

базы отдыха производств вступили в строй раньше производственных цехов. Были они, правда, простенькие, из щитов, упаковок, в которых поступало к нам оборудование. Но именно эти базы начинали будущие большие социальные программы ВАЗа.

Не хватало, да и просто еще не было объектов соцкультбыта, их еще предстояло построить. Но уже развертывалась, помню, художественная самодеятельность, создавались хоры и танцевальные ансамбли — пример тут показывало мебельсоборочное производство. Как ни трудно было с жильем, но отдавались квартиры под детские клубы. Не жалея средств, приглашали в город для выступления лучшие театральные, музыкальные коллективы страны.

— Опыт создания ВАЗа доказал высокую эффективность принятых технических, организационных решений. Но как сегодня вам видятся плюсы и минусы подобного сверхгиганта с полным комплексом производств вплоть до заготовок и инструмента?

Следует сказать, что ВАЗ был спроектирован примерно так же, как строились автозаводы основных европейских фирм до 60–70-х годов. Так же комплексно и с огромным выпуском построен завод ФИАТА в районе Мирафиори Турина, такой же производственный облик имели завод Рено в Париже, заводы Фольксвагена в ФРГ и другие. Заготовительное, мебельсоборочное и сборочно-кузовное производства располагались комплексно.

Однако в дальнейшем многие фирмы перешли на создание специализированных заводов-филиалов в других городах — для производства заготовок, отдельных агрегатов, а то и автосборочных производств. Эти заводы при освоении новых моделей забирали часть производств из основного завода. На этом этапе главным направлением становится создание специализированных подразделений с большой степенью самостоятельности.

Причем такой процесс имел место в западных странах в условиях, когда промышленники практически не занимались жильем и службой быта, и в условиях, когда мощность строительных фирм избыточна и они способны построить любой завод в любом месте.

В нашей же стране мы имели, да и сейчас имеем, острый дефицит мощностей строительных организаций. В подобных условиях — чтобы обеспечить не только создание индустриального производства, но и дать людям жилье, соцкультбыт — строительство ВАЗа как комплексного, широко развитого предприятия было, мне видится, единственно возможным и правильным.

Раздели мы его на отдельные специализированные заводы, это бы значительно затянуло строительство и особенно освоение новых мощностей. Наша автомобильная промышленность остро столкнулась с этим при создании Красноярского, Нефтекамского, Октябрьского, Ставропольского, Мичуринского и ряда других специализированных предприятий, очень прогрессивных по идеи, но обрекаемых на хронический долгострой из-за слабости строительных и монтажных организаций, баз стройиндустрии.

Так что стратегию диктовали время, условия и возможности страны. Хотя в настоящее время ВАЗу, очевидно, придется пойти по пути выноса в другие города, создания новых филиалов с организацией там части производства.

— Виктор Николаевич, в период создания Волжского автомобильного в стране широко пропагандировался его опыт по структуре управления производством, системе оплаты труда и другим направлениям. Достаточно вспомнить серию всесоюзных семинаров, организованных в Тольятти Центральным Комитетом партии, Советом Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ.

Броде бы всесторонняя поддержка, понимание роли опыта ВАЗа и в то же время, как сегодня, до обидного низкий реальный КПД его.

— Действительно, этот опыт широко изучался. На ВАЗе побывали руководители и специалисты практически всех отраслей промышленности страны. И все-таки широкого распространения, за исключением, пожалуй, КамАЗа, он не получил.

Если говорить об элементах организации производства, то главная новизна заключалась в централизации всех служб в рамках производств и завода в целом. Производственные цеха, и даже с численностью более тысячи человек, освобождались от всех вспомогательных служб. У руководства цехов основной задачей становилась работа с кадрами и организация самого производства, в то время как технологическая, экономическая, ремонтно-инструментальная и другие службы централизовались в рамках крупных основных производств. Это позволяло сократить штаты, повысить производительность труда управляющего персонала, потребовало полной ломки сложившихся в нашей промышленности традиций, когда производственный цех обладает всеми вспомогательными службами и по существу работает в условиях, близких к натуральному хозяйству. Организовать такую работу сложнее, вместе с тем каких-то экономических преимуществ в условиях отсутствия настоящего хозрасчета это не давало. Поэтому такая система практически широко не привилась, не прижилась.

Второй особенностью нашей организации производства являлось то, что в условиях применения более сложной автоматизированной техники с большим внедрением электроники потребовалась организация мощных специальных служб в масштабах всего завода, способных на высоком техническом уровне оперативно решать вопросы, возникающие в массовом конвейерном производстве. Такие службы организовывались на других предприятиях по мере оснащения их оборудованием соответствующего уровня.

Важнейшим новым направлением явилось применение повременно-премиальной системы оплаты с нормированным заданием и рядом других особенностей вместо сдельной оплаты труда, повсеместно существовавшей в нашей промышленности. Это коренным образом меняет отношение к характеру работы, давая явный приоритет качеству перед количеством.

Кроме того, в организации труда важнейшей являлась бригадная форма организации, причем с крупными брига-

дами, охватывающими все смены производственного участка. Бригадная форма организации труда повышала мобильность производственных участков, стимулируя освоение нескольких операций, возможность перемещения по операциям в условиях конвейера, возможность замены того или другого работника.

Очень важно, что все производство с самого начала строилось только на жестких расчетных проектных технологических нормативах, общепринятая в Союзе переработка норм совершенно отверглась. В основу было положено, что нормативы должны неукоснительно выполняться, но перевыполнять их вредно, так как это или перенапрягает рабочего или создает угрозу качеству, в то время как общий ритм завода не может быть изменен перевыполнением отдельных операций.

Наибольшее возражение вызывало применение повременно-премиальной системы организации заработной платы во вспомогательных цехах — инструментальных, ремонтных и других. Однако здесь повременно-премиальная форма труда целиком нацеливалась на качественное выполнение операций, проверить которое очень сложно или вообще невозможно.

Вся эта система организации труда и оплаты, являющаяся типовой для мировой промышленности, внедрялась у нас в пределах нормального уровня заработанной платы. К сожалению, за исключением филиалов ВАЗа и отдельных предприятий, такая система до сих пор не получила распространение в стране. Практически она увеличивала сложности в руководстве производством, ориентировала прежде всего на качество и поэтому входила в противоречия с существующей у нас системой организации промышленности, когда в условиях монополизма отраслей и отдельных предприятий все усилия направлены прежде всего на увеличение количества, а повышение качества пытаются обеспечить лишь финишным контролем то ли ОТК, то ли ведомственной и государственной приемки.

— Мы обычно говорили о ценном, прогрессивном опыте строительства, освоения мощностей, работы ВАЗа. Но все ли решения оказались оптимальными? Должно быть, существовали какие-то огнихи, ошибки, сам анализ которых может оказаться весьма поучительным?

— Это очень интересный вопрос. Действительно, сейчас, когда оглядываешься на 25 лет назад с начала строительства и на 20 лет назад с начала производства, полезно объективно посмотреть, какие решения и действия были правильны и прошли проверку временем, а какие решения были неправильными и слабыми, и сейчас ясно видны как недоработки, так и ошибки.

Можно определенно сказать, что по ряду важных вопросов нужных результатов получить не удалось даже за прошедшие 25 лет.

Было абсолютно правильным, что с самого начала создалась фирменная система продажи и технического обслуживания автомобилей с крупными центрами и широкой сетью мелких станций. За это время было выдержано очень много попыток ликвидировать фирменные предприятия

ВАЗа, влить их в республиканские сети. К счастью, этого не произошло.

Однако, несмотря на огромные размеры, сеть обслуживания не обеспечила нормальную эксплуатацию автомобилей, вызывала массовые нарекания потребителей.

Очевидно, мы сделали ошибки в методах ее организации. Если в других вопросах мы принимали и отстаивали новаторские решения, соответствующие западному опыту, то в области автосервиса пошли по стандартному пути государственных предприятий, без нужной самостоятельности, без организации оплаты, игнорируя возможность использования частных или арендных предприятий. Все это привело к недостаточной эффективности, массовому взяточничеству, очередям и прочим недостаткам. Организацию системы техобслуживания необходимо полностью перестроить, создав настоящую дилерскую сеть с необходимым уровнем приватизации, с безусловным сохранением фирменного характера сети, как это было и делается в западных странах.

Второй крупной ошибкой, очень болезненно отразившейся на потребителях не только у нас, но и за рубежом, является неудовлетворительное обеспечение запасными частями. Дефицит запасных частей продолжается все эти двадцать лет. Если говорить об изделиях смежников, и в частности таких, как стекла, резинотехника и других, то мы недостаточно занимались развитием соответствующих мощностей смежников, пустив этот вопрос на самотек и надеясь только на отраслевые министерства.

Если говорить об изделиях самого ВАЗа, то мы пытались развить мощности по запасным частям на головном заводе. Это проще и с точки зрения обеспечения качества, и с точки зрения затрат на строительство и освоение. Однако такая позиция оказалась ошибочной и не дала нужных результатов.

Очевидно, надо было смелее и настойчивее сразу создавать специализированные заводы запасных частей, преодолевая и большие затраты. Это не было сделано, и, наверное, нужно сделать сейчас. Причем новые крупные возможности появляются в связи с появившейся возможностью использовать высвобождающиеся мощности военно-промышленного комплекса.

Несмотря на то, что мы в свое время выделили значительные площади и оборудование для организации станкостроения, так до сих пор и не обеспечено должных объемов и должного качества этой продукции, что нанесло немалый ущерб ВАЗу. Я помню, как будучи в Японии, мы посетили станкостроительный завод — филиал фирмы ТОЙОТА. На сравнительно небольшой площади, всего около 10 тысяч квадратных метров, там делались различные современные станки, от обрабатывающих центров до станков для обработки коленвалов, блоков и других деталей. В свое время много станков собственного производства имелось на фирме ХОНДА в Японии и на РЕНО, у ФИАТА. Мы же, несмотря на закупку лицензий, до сих пор боимся поручить своему станкостроению изготовление собственного особо сложного оборудования для производственных линий. В этом вопросе у нас явно не хватило организаторских способностей и настойчивости.

Значительный ущерб по освоению новых моделей ВАЗ до сих пор испытывает из-за задержек с изготовлением крупных кузовных штампов. То же самое и с пресс-формами. Когда проектировались цеха оснастки ВАЗа, по нашему настоятельному требованию была заложена возможность ежегодного изготовления, кроме текущих нужд, полного комплекта оснастки, включая крупные штампы и пресс-формы для комплекта новой модели ежегодно. Площади и оборудование для этого выделены, однако ни полноценного производства, ни крупных штампов, ни крупных пресс-форм до сих пор нет.

В результате крупные средства тратятся на закупку оснастки, сроки освоения новых моделей систематически задерживаются, срываются. Вопрос же этот очень важный для завода.

В области строительства мы также не обошлись без ошибок. Наглядным примером является до сих пор незавершенное здание гостиницы. Здесь, наверное, надо было и проекты делать попроще, и строить, несмотря на трудности, понастойчивее.

— А что из опыта ВАЗа имеет значение в нынешней обстановке?

— Я лично считаю, что опыт ВАЗа имел бы большое значение для предупреждения тех огромных и трагических ошибок, которые допущены при перестройке народного хозяйства и переходе к рыночным отношениям.

Именно ВАЗ впервые в нашей промышленности столкнулся и подробно изучил мировой опыт автомобильной промышленности, работающей в условиях конкуренции и рыночного хозяйства. Когда в нашей стране решили внедрять новую экономическую политику, а затем переходить к рыночным отношениям, желательным и совершенно обязательным условием не только для ученых, но и для государственных руководителей явилось прежде всего тщательное и глубокое изучение этого опыта в зарубежных странах и применение его в процессе перестройки народного хозяйства.

К сожалению, такой элементарно научный подход был практически игнорирован.

Если самостоятельность руководителей предприятий была значительно расширена, то не были внедрены объективные оценки деятельности предприятий, в результате чего инициатива направилась не на улучшение качества и увеличение количества изделий, а на повышение всеми возможными путями цены на продукцию.

Единственno объективной оценкой потребительской стоимости продукции является ее мировая цена, устанавливаемая в результате свободной конкуренции на рынке. У нас объективной оценкой может служить экспортная цена в западные страны, а если такого экспорта нет, то расчетная цена на основе сравнительных испытаний и оценок.

В стране в перспективе приняты и уже осуществляются договорные цены, которые в условиях дефицита продукции и при отсутствии конвертируемого рубля никаким образом не отражают потребительскую стоимость изделия и, более того, стимулируют за счет повышения цен снижение выпуска, никак не обеспечивая повышения качества.

ВАЗ всегда строил свою работу на проектной себестоимости, рассчитанной фирмой ФИАТ, стремился ее сохранять и не поднимать. Кроме того, отправляя более четверти продукции на экспорт, он реально конкурировал с передовыми автомобильными фирмами в условиях мирового рынка и для сохранения объема экспорта был постоянно заинтересован в повышении качества, технического уровня изделий при минимальной себестоимости.

Следующим важнейшим фактором в работе промышленности при переходе к рыночным отношениям является регулирование уровня заработной платы. Если говорить о крупной промышленности и особенно о промышленности массового производства, то опыт мировой индустрии заключается в том, что форма оплаты применяется повременно-премиальная, а не сдельная, что заинтересованность персонала в деятельности предприятия, как правило, осуществляется в форме приобретения акций, и что сам уровень заработной платы определенных профессий и квалификаций строго регламентируется соглашениями между ассоциациями промышленников и профсоюзами. Не допускается значительной разницы в заработной плате работников определенной квалификации не только внутри предприятия, но и между разными предприятиями.

Учитывая это, ВАЗ все время строго регламентировал уровень заработной платы и соотношения между профессиями, хотя и внедрил у себя более широкую дифференциацию тарифов и ставок, чем это применялось в целом по стране. Учитывая значительно большую производительность труда, ВАЗ поддерживал уровень заработной платы несколько более высоким, чем среднеотраслевой уровень.

Организация оплаты труда на ВАЗе полностью соответствовала мировому опыту. При переходе же в нашем народном хозяйстве к рыночным отношениям был провозглашен лозунг: "Заработная плата может быть любой, лишь бы она была заработка". Если такой лозунг и может применяться в условиях сельского хозяйства при правильных ценах или в условиях малых предприятий, то в условиях крупных предприятий и базовых отраслей промышленности он является крайне опасным. Объективной оценки потребительской стоимости продукции в условиях отсутствия мировых цен быть не может. Этот лозунг породил огромные разрывы в уровне заработной платы на предприятиях и кооперативах, а также между разными предприятиями и организациями, и с таким положением, конечно, не могли мириться основные производственные коллективы. По существу именно эта ошибочная политика в заработной плате породила продолжающуюся и сейчас волну забастовок.

Крупные западные предприятия, принадлежащие частным лицам или акционерным обществам, имеют весь основной персонал наемный, и его работа ничем не должна отличаться от работы на наших предприятиях, принадлежащих государству или коллективам, в том числе нельзя игнорировать и мировой опыт по организации оплаты труда. Опыт ВАЗа в этой части был игнорирован.

Важнейшим для работы народного хозяйства является отношение к качеству продукции. Я уже говорил, что вся ор-

ганизация производства и оплаты труда на ВАЗе была направлена на это, как и на западных фирмах. Однако при разработке новой экономической политики и при переходе к рыночным отношениям у нас снова вились попытки решить вопросы качества путем разных систем заводского контроля или внешних приемок. Этот путь оказался безуспешным. Опыт Волжского автомобильного в этой части, хотя и в нем допускается много недостатков, к сожалению, также не использован. А жаль.

— И все же, продолжая: как видятся вам применительно к ВАЗу главные направления перехода на рельсы рыночных отношений, обеспечения конвертируемости рубля?

— Это очень важный и актуальный вопрос. И, безусловно, многолетний опыт сотрудничества ВАЗа с фирмой ФИАТ и другими фирмами должен быть правильно использован.

При переходе к рыночным отношениям и конвертируемости рубля и открытия рынка страны для импортных автомобилей, как это сейчас делается в странах Восточной Европы, должна быть обеспечена конкурентоспособность не только выпускаемой продукции, но и самого производства.

Случайные и договорные или другие цены и монопольное положение в поставке автомобилей не дают возможности объективно оценить уровень производства по всем его экономическим и производственным показателям. И это весьма опасно, так как очень трудно быстро перестроить и производство, и экономику, и готовиться к этому нужно заранее, уже сейчас.

С моей точки зрения было бы очень полезным разработать и перейти на расчетные мировые цены как для самого ВАЗа, так и для его поставщиков. Крайне желательно теми или другими способами довести поставщиков до конкурентоспособного уровня качества и цен, объективной оценкой чего являлись бы экспортные поставки западным фирмам части продукции предприятий-смежников — поставщиков ВАЗа.

Что касается самого автозавода, то, очевидно, необходимы более углубленные хозрасчетные отношения между его основными производствами, которые должны быть направлены на техническое перевооружение, с достижением реально существующего современного уровня передовых автомобильных фирм мира.

25 лет после начала строительства ВАЗа и 20 лет производства автомобилей — это достаточный период для того, чтобы ставить задачу коренного технического перевооружения завода с ориентацией на новый, современный технологический уровень.

Вероятно, для этого было бы полезно тесное сотрудничество с одной из иностранных фирм и новый глубокий пересмотр технических и организационных основ производства после 20-летнего периода работы.

Создание НТИ открывает дополнительные возможности по ускоренной разработке новых моделей машин.

Я сейчас вспоминаю, как это было организовано на ФИАТе даже четверть века назад.

У главного конструктора господина Джиакоза было несколько отработанных моделей разного класса, по крайней

мере на 10 лет вперед — и такой шаг в планировании они имеют постоянно.

Нам фирма продала только что освоенную ею заднеприводную модель ФИАТ-124, но уже в это время, оказывается, у господина Джиакоза были полностью завершены и переднеприводная модель ФИАТ-127, и модель ФИАТ-128, которые он поставил у себя на производство сразу же после освоения у нас аналога ФИАТа-124 — нашего первого автомобиля ВАЗ-2101.

И если ВАЗ желает быть на современном уровне, то совершенно обязательным для этого является программа подготовки, разработки перспективных моделей автомобилей на 10—15 лет вперед, даже наличие в натуре таких полностью отработанных моделей. Верно, затраты на это велики, но они полностью себя оправдывают.

— Последний вопрос, Виктор Николаевич. Что бы вы, как человек, стоявший у самых истоков рождения Волжского автомобильного, сказали о ветеранах и ветеранам ВАЗа?

— Я думаю, что все, кому довелось участвовать в строительстве, становлении завода, могут откровенно и уверенно сказать: самое дорогое для нас — это успешная, плодотворная работа того детища, в создании которого мы все участвовали. Большинство из нас, наверное, посвятило ему лучшую часть своей жизни. Мы гордимся тем, что Волжский автомобильный вот уже в течение 20 лет работает на благо нашего общества, давая щедрую отдачу на вложенный сюда всей страной труд. Крайне важно, чтобы это выдерживалось и дальше, чтобы никакие случайные, привходящие обстоятельства и явления не нарушили, не дезорганизовали работу прекрасного коллектива, членом, участником которого я всегда считал себя и которому я буду всегда глубоко благодарен.